

Małgorzata Sobińska

OUTSOURCING INFORMATYCZNY A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

1. Wprowadzenie

W społeczeństwie postkapitalistycznym podstawowym zasobem gospodarczym nie jest kapitał, bogactwa naturalne czy zasoby ludzkie – na pierwsze miejsce wysuwa się wiedza. To ona według wielu będzie decydować, a nawet już decyduje, o sukcesach jednej firmy i porażkach innej. Jest to zasób, który pozwala na rozwój i doskonalenie pozostałych zasobów organizacji

Umiejętność zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji staje się koniecznością dla każdej firmy, która chce przetrwać, a ponadto być konkurencyjna na rynku. Teoretycy zarządzania twierdzą, że inwestycje w aktywa intelektualne przynoszą dziś znacznie większe korzyści niż inwestycje w aktywa materialne. Na ogromny wzrost znaczenia wiedzy w gospodarce wpłynęły zmiany związane z dynamicznym rozwojem technologii informatycznej i technik telekomunikacyjnych. Firmy funkcjonują w coraz bardziej skomplikowanym otoczeniu, na co wpływa postępująca globalizacja oraz szybki przyrost zasobów informacyjnych o coraz większej szczegółowości.

Koncepcja zarządzania wiedzą jest ściśle związana z takimi nowoczesnymi modelami zarządzania, jak organizacja wirtualna, organizacja inteligentna czy organizacja ucząca się.

Można przyjąć, że zarządzanie wiedzą polega na pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z uzyskiwaniem, kreowaniem, rozpowszechnianiem, składowaniem i zastosowaniem wiedzy [Mikuła i in. 2002, s. 74]. Aby jednak firmy mogły przystąpić do zarządzania wiedzą, powinny najpierw dokładnie określić zasoby wiedzy już posiadanej oraz możliwej do uzyskania i na tej podstawie budować odpowiednią strategię wykorzystania posiadanych kompetencji.

Celem głównym niniejszego artykułu jest pokazanie outsourcingu usług informatycznych przez pryzmat zarządzania wiedzą w organizacji, z podkreśleniem roli

właściwego doboru dostawcy usług informatycznych jako podstawowego czynnika wpływającego na przebieg późniejszej współpracy. Podjęta zostanie również próba określenia stopnia transferu wiedzy między organizacją a dostawcą outsourcingowym w ramach najczęściej wyodrębnianych usług informatycznych.

2. Wiedza specjalistyczna i *outsourcing*

Obecnie kreowanie i transfer wiedzy wewnątrz organizacji nie wystarczają, jeśli organizacja chce utrzymać lub zdobyć wysoką pozycję konkurencyjną. Niezbędne staje się pozyskiwanie i stosowanie wiedzy krążącej w otoczeniu – wiedzy zewnętrznej.

Podstawowymi źródłami wiedzy zewnętrznej, która może być wykorzystana w organizacji, są ośrodki badawczo-rozwojowe, klienci, dostawcy oraz przedsiębiorstwa posiadające wiedzę potencjalnie przydatną w prowadzonej działalności [Mikuła i in. 2002, s. 91]. Do jej zdobycia mogą służyć takie narzędzia, jak alianse strategiczne czy układy outsourcingowe. Według „Fortune” większość firm z listy F500 stosuje outsourcing! Z raportu Pricewaterhouse Coopers wynika, że tamtejsze przedsiębiorstwa przekazują firmom zewnętrznym odpowiedzialność za zarządzanie i realizację od 40 do 60% prowadzonych przez siebie procesów biznesowych [<http://www.proosto.com/cms/go/pl/23>].

Dzięki outsourcingowi organizacje mogą współpracować z firmami o komplementarnych umiejętnościach, uzyskać dostęp do zasobów, których nie posiadają, wejść w relacje z innymi podmiotami. Wiedza ta okazuje się szczególnie przydatna w realizowaniu usług związanych z systemem informatycznym organizacji. Efektywne działanie systemu informatycznego wymaga rozległej, specjalistycznej, szybko zmieniającej się wiedzy osób nim zarządzających. Jej pozyskanie, a następnie wykorzystanie wymaga zwykle dużych nakładów finansowych i czasowych. I tu korzystniejszą opcją może okazać się outsourcing systemu informatycznego.

Z punktu widzenia zarządzania wiedzą *outsourcing* można próbować określić jako:

- sposób pozyskania specjalistycznej wiedzy i umiejętności, których organizacja nie posiada;
- formę stabilizacji wiedzy związanej z funkcjonowaniem wybranych obszarów organizacji (jeśli organizacja nie może sobie poradzić z fluktuacją kadry informatycznej, *outsourcing* może w pewien sposób zabezpieczyć organizację przed ewentualną utratą najcenniejszych pracowników);
- gwarancję nadążania za rozwojem technologicznym (w tym przypadku kontrakt outsourcingowy powinien zawierać odpowiednie warunki nakładające na dostawcę usług obowiązek ciągłego rozwijania i doskonalenia usług);
- zastępowanie wewnętrznej wiedzy typu *know-how* takim samym rodzajem wiedzy z zewnątrz.

Sukces outsourcingu informatycznego będzie nierozzerwalnie związany z transferem wiedzy z organizacji zlecającej do dostawcy usług. Aby dostawca mógł działać efektywnie, musi posiadać szeroką wiedzę o kliencie – o sposobie funkcjonowania organizacji, jej specyfice, kulturze, potrzebach, celach itp.

Efektywne dzielenie się wiedzą zależy od spełnienia szeregu warunków [Mikuła i in. 2002, s. 97]:

- pracownicy powinni zrozumieć, jakie korzyści i doświadczenia daje im dzielenie się wiedzą,
- pracownicy powinni wiedzieć, jakie korzyści daje ten proces całej organizacji,
- zarządzający muszą uznawać i cenić dzielenie się wiedzą,
- dzielenie się wiedzą powinno stać się integralną częścią codziennej pracy ludzi,
- powinien istnieć system wynagradzania i wyróżniania ludzi w celu promowania tych pracowników, którzy zaadaptowali się do nowych zachowań.

Realizacja procesów transferu i rozwoju wiedzy zarówno w organizacji, jak i w relacjach z innymi przedsiębiorstwami jest złożona i wymaga dużego wysiłku ze strony kierownictwa i uczestników procesów przebiegów wiedzy. W układach outsourcingowych, które z założenia mają charakter współpracy długofalowej, konieczna jest duża troska o jakość transferu wiedzy już na etapie poszukiwania zewnętrznego dostawcy. Z jednej strony należy zadbać o przepływ odpowiednich informacji w kierunku firmy outsourcingowej, z drugiej strony dobrze byłoby określić zakres wiedzy, jaką ma dysponować dostawca, aby właściwie realizować cele organizacji. Uwzględnienie tych aspektów może mieć podstawowe znaczenie w wyborze outsourcera.

3. Wybór zewnętrznego dostawcy

Outsourcing należy obecnie do jednej z najskuteczniejszych strategii zarządzania przedsiębiorstwem. *Outsourcing* informatyczny, zwłaszcza w przypadku objęcia nim szerokiego spektrum usług, jest na tyle ważny dla organizacji, że wybór dostawcy nie może być przypadkowy.

Wyszukiwanie firmy outsourcingowej i negocjowanie warunków umowy muszą być poprzedzone ustaleniem zakresu zlecanej działalności, wymagań, metod oceny i oczekiwanych korzyści. Wymagania organizacji powinny być jasno przedstawione firmom outsourcingowym w zapytaniu ofertowym (ang. *request for proposal* – RFP), aby umożliwić potencjalnym dostawcom usług zaprezentowanie możliwości realizacji potrzeb organizacji. Zapytanie ofertowe powinno niejako określić typ dostawcy zapewniającego pomyślną realizację opcji outsourcingu.

Zespół dokonujący wyboru firmy outsourcingowej musi ocenić wpływ projektu na wszystkie obszary organizacji, dlatego jego członkami powinni być: przedstawiciele zarządu, prawnicy, personel techniczny, analitycy systemu informatycznego, użytkownicy systemu oraz finansiści. Zespół wybierający dostawcę

ocenia odpowiedzi na zapytania ofertowe i na tej podstawie wylania najlepszego kandydata do prowadzenia zaplanowanej działalności outsourcingowej.

Firma dostarczająca usługi outsourcingowe, aby mogła być traktowana przez organizację jako potencjalny kandydat do współpracy, powinna posiadać kilka cech. Są to [*Konkurencja...* 2003]:

- wiedza specjalistyczna,
- zrozumienie celów organizacji,
- zaangażowanie,
- doświadczenie i osiągnięcia,
- dobra reputacja,
- elastyczność w konstruowaniu oferty,
- innowacyjność techniczna i organizacyjna,
- zdolność do przetrwania,
- chęć współpracy i partnerstwa.

Klienci oczekują, że dostawca outsourcingu informatycznego wniesie zasadniczą zmianę jakościową w wymiarze organizacyjnym lub finansowym, a najlepiej w obu tych wymiarach jednocześnie.

Bardzo ważną rzeczą przy wyborze dostawcy usług jest, jak już wspomniano wcześniej, wzajemne zaufanie stron przystępujących do umowy.

Ciekawą praktyką stosowaną przez amerykańskie przedsiębiorstwa jest zapoznanie personelu firmy – dostawcy usług z branżą klienta, otoczeniem, w jakim funkcjonuje, i jego celami. Dzięki temu dostawca staje się bardziej wrażliwy na potrzeby swojego klienta, lepiej poznaje jego intencje i swoją rolę we współpracy z daną organizacją.

Firmy outsourcingowe, które chcą się liczyć na rynku usług outsourcingowych, muszą dysponować odpowiednią, wysoko kwalifikowaną kadrą informatyczną oraz zapleczem finansowym.

Duże firmy gwarantują wyższy poziom bezpieczeństwa, kompleksowość oferowanych usług i specjalistów z każdego obszaru technologii informatycznej. Z drugiej jednak strony związanie się z „dużym” partnerem rodzi ryzyko uzależnienia się od takiego partnera, który z czasem może przyjąć postawę monopolisty. Aby się przed tym uchronić, organizacje powinny dokładnie opisać w kontrakcie zależności i perspektywy współpracy.

Po dokonaniu wyboru jednego lub większej liczby dostawców usług, organizacja musi zadbać o właściwe zorganizowanie współpracy, tzn. takie, które przyniesie pożądane efekty.

4. Transfer wiedzy

Współczesne organizacje często kupują te zasoby wiedzy, których nie są w stanie wypracować samodzielnie. Takie zdobywanie wiedzy z zewnątrz może wywoływać jednak reakcje obronne wewnątrz organizacji. Należy więc bardzo do-

kładnie zaplanować współpracę z zewnętrznymi konsultantami i dostawcami z punktu widzenia zarządzania wiedzą. Na samym początku konieczne będzie rozwianie obaw związanych z samą decyzją kierownictwa o rozpoczęciu współpracy outsourcingowej.

Obawy pracowników związane z procesem outsourcingu różnią się w zależności od tego, czy dany pracownik ma pozostać w organizacji, zostać przeniesiony do firmy dostawcy, czy zwolniony. Kierownictwo musi więc brać pod uwagę te różnice i dostosować swoje działania do każdej z grup pracowniczych.

Zatrzymywani w organizacji pracownicy często źle reagują na odejście swoich kolegów i są niepewni skutków zmian, jakie mogą zajść zwłaszcza w zakresie ich obowiązków. Mogą nie mieć zaufania do kierownictwa, czując, że wyniki pracy nie mają związku z pewnością zatrudnienia.

Po formalnym ogłoszeniu, że organizacja zamierza wprowadzić *outsourcing* systemu informatycznego, należy rozpocząć indywidualne spotkania z personelem działu informatyki, aby przedyskutować tę sytuację i pojawiające się obawy i pytania.

Na poziomie zarządzania wiedzą pomiędzy organizacjami współpracującymi, czynnikami powodującymi niechęć do dzielenia się wiedzą są m.in.:

- język;
- różnice narodowościowe;
- utrata pozycji na rynku;
- ochrona własnych rozwiązań;
- dystans – duże odległości;
- brak czasu na budowanie zaufania pomiędzy współpracującymi podmiotami.

Organizacja, która będzie chciała rozwiązać problem dzielenia się wiedzą na poziomie współpracy z zewnętrznymi dostawcami, musi najpierw pokonać przeszkody w przekazywaniu wiedzy wewnątrz organizacji.

W tabeli 1 zestawiono najważniejsze i najczęściej wydzielane obszary działalności informatycznej w kontekście transferu wiedzy z organizacji do firmy zewnętrznej.

Tabela 1. Obszary działalności informatycznej w ramach transferu wiedzy

Rodzaj usługi	Zakres usługi	Transfer wiedzy
Opracowanie strategii informatyzacji	<ul style="list-style-type: none"> – analiza przedsiębiorstwa, specyfikacja potrzeb informacyjnych – analiza środowiska konkurencji – współdziałanie i monitoring realizacji zadań planowania strategicznego przedsiębiorstwa – projektowanie infrastruktury informatycznej – hierarchizacja projektów i zarządzanie nimi 	duży

Zarządzanie sieciami komputerowymi i telekomunikacyjnymi	<ul style="list-style-type: none"> - prowadzenie inwentaryzacji i regularnej kontroli oprogramowania na każdym komputerze - kontrola licencji i nadzór automatycznej instalacji nowych wersji programów - nadzór i rejestrowanie dostępu do programów i plików danych na serwerze - analiza natężenia ruchu w sieci - analiza i usuwanie awarii 	niewielki
Zdalne przetwarzanie danych	<ul style="list-style-type: none"> - bazy danych są uzupełniane i modyfikowane przez własnych pracowników; opierając się na nich, firma zewnętrzna dokonuje zaawansowanego przetwarzania w celu wykonania analiz, raportów, list płac, wydruku rachunków, zestawień (biling) lub przygotowania dokumentów dla instytucji zwierzchnich; często także <i>outsourcer</i> opiekuje się archiwum danych historycznych 	brak
Dzierżawienie aplikacji	<ul style="list-style-type: none"> - klient powierza swoją aplikację firmie outsourcingowej, która instaluje oprogramowanie na serwerach we własnym centrum przetwarzania danych; przedsiębiorstwo może także dzierżawić czas działania takich aplikacji, które wtedy nie są jej własnością – płaci się tylko za udostępnianie ich mocy obliczeniowej w momencie, gdy jest to potrzebne - możliwe jest dzierżawienie aplikacji przez Internet – klient uruchamia sesję z aplikacją biznesową, logując się na swojej przeglądarce WWW do serwera, który teoretycznie może być umiejscowiony nawet na innym kontynencie 	brak
Dostarczanie Internetu	<ul style="list-style-type: none"> - utrzymywanie systemów poczty elektronicznej, często wraz z towarzyszącymi systemami zarządzania dokumentami; prawie nigdy nie zdarza się, aby taką działalność przedsiębiorstwo wykonywało własnymi siłami; wiedza i inwestycje potrzebne do postawienia i konserwacji u siebie serwera internetowego oraz jego oprogramowania są dostępne tylko dla dużych organizacji 	brak
Opieka nad systemem informatycznym klienta	<ul style="list-style-type: none"> - dbałość o sprawne funkcjonowanie sieci - dbałość o bezpieczeństwo danych (programy antywirusowe, sprawdzanie spójności danych na dyskach) - konfigurowanie oprogramowania i dostosowywanie go do zmieniających się potrzeb biznesowych - instalowanie najnowszych wersji systemu - zarządzanie dokumentacją 	zróżnicowany
Awaryjne odtwarzanie infrastruktury (BRS – <i>business recovery service</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - ochrona systemu informatycznego przed skutkami zdarzeń, takich jak katastrofy, akty wandalizmu czy zarażenie wirusem komputerowym; w celu możliwości szybkiego odtworzenia danych i ponownej pracy po awarii, w strukturze systemu często umieszcza się zapasowe centrum przetwarzania, nad którym opiekę może sprawować właśnie firma outsourcingowa 	niewielki

cd. tabeli

Archiwizowanie	<ul style="list-style-type: none"> - magazynowanie danych biznesowych i odtwarzanie po ewentualnych awariach; wymaga zaangażowania specjalistów od macierzy dyskowych, a od strony oprogramowania – dobrych znawców problematyki relacyjnych baz danych; obie te klasy specjalistów są rzadko spotykane na rynku pracy, a zatrudnienie ich na stałe w firmie jest nieopłacalne 	brak
Organizacja stanowiska szybkiej pomocy (<i>help desk</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - udostępnienie technicznego wsparcia spełniającego specyficzne wymagania klientów (zwłaszcza przy eksploatacji dużych systemów klasy <i>enterprise resource planning</i> – ERP) - zapewnienie personelu, który będzie udzielał odpowiedzi na zapytania pracowników związane z oprogramowaniem i sprzętem 	średni
Rozwój oprogramowania	<ul style="list-style-type: none"> - analizowanie, projektowanie - rozbudowa aplikacji o nowe funkcje - dostosowywanie istniejących programów do zmieniających się potrzeb użytkowników - opracowywanie nowych aplikacji 	duży
Szkolenie użytkowników	<ul style="list-style-type: none"> - zaznajomienie użytkowników z nowym systemem, aplikacją lub sprzętem 	niewielki (duży transfer wiedzy w kierunku klienta)
Outsourcing CRM (<i>customer relationship management</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - zarządzanie w imieniu zleceniodawcy relacją z jego klientami (kształtowanie i utrzymywanie tej relacji) - nawiązywanie i/lub utrzymywanie w imieniu organizacji kontaktu z klientem, tak przyszłym, jak i już korzystającym z jej usług i produktów, może on obejmować komunikację pisemną, bezpośrednią, telefoniczną i elektroniczną - rozwiązywanie problemów klientów dzięki integracji systemów informatycznych oraz interakcji procesów organizacji zlecającej i firmy outsourcingowej 	bardzo duży

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli, pewne funkcje (np. opracowanie strategii informatyzacji) wymagają bardzo dużego zaangażowania personelu wewnętrznego organizacji w proces przekazywania wiedzy o funkcjonowaniu organizacji, natomiast inne (np. archiwizowanie danych) mogą być pełnione przy minimalnym udziale personelu wewnętrznego.

5. Zakończenie

Współczesną generację pracowników IT, dorastającą wraz z dynamicznym rozwojem Internetu, reprezentują przede wszystkim ludzie młodzi, zorientowani na cele i przystosowani do szybkiej adaptacji. Pracownicy IT wykazują dużą mo-

bilność, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Relacje między uczestnikami grup projektowych, klientami czy specjalistami IT zazwyczaj opierają się na wzajemnym zaufaniu i wspólnym dążeniu do wyznaczonego celu lub powinny zmierzać do osiągnięcia tego stanu.

Współpraca ze specjalistyczną firmą informatyczną powinna być jednak dokładnie zaplanowana z punktu widzenia zarządzania wiedzą i jednym z jej głównych celów powinno być wzajemne uczenie się oraz zdobywanie wiedzy.

Sukces outsourcingu informatycznego będzie nierozdzielnie związany z transferem wiedzy z organizacji zlecającej do dostawcy usług. Aby dostawca mógł działać efektywnie, musi posiadać szeroką wiedzę o kliencie – o sposobie funkcjonowania organizacji, jej specyfice, kulturze, potrzebach, celach itp.

Zarządzanie outsourcingiem informatycznym powinno uzyskać rangę działalności o podstawowym znaczeniu. Dzięki temu, nawet jeśli firma po zakończeniu kontraktu nie zechce już zlecać zewnętrznym dostawcom usług informatycznych, zdobędzie doświadczenia i umiejętności przydatne w kontaktach z wszelkimi innymi dostawcami.

Literatura

- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
Kiemer A., *Kultura pracy i komunikacji*, „Computerworld” 2004 nr 13 (617).
Konkurencja dla wytrwałych, „Computerworld” 2003 nr 9 (565).
Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa 2002.
Muller U.R., *Szczupłe organizacje*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
Rzewuski M., *Za i przeciw*, „Pckurier” (Dodatek specjalny – Outsourcing informatyki) 2000 nr 4.
Zielińska D., *Coraz lepsze perspektywy*, „Teleinfo” 2004 nr 29-34.

THE KNOWLEDGE MANAGEMENT AND OUTSOURCING

Summary

The aim of the article is to show outsourcing as one of the ways of using outside knowledge. It shows the specificity of IT personnel work. It stresses the role of proper knowledge transfer between cooperating companies.

Dr Małgorzata Sobińska jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Informacją i Wiedzą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu
e-mail: malgorzata.sobinska@ae.wroc.pl